

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Um estudo exploratório acerca das vivências da liderança: As
representações e o sistema medo do líder organizacional**

Catarina Sofia Carvalho Ferreira de Castro

Outubro, 2017

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Prof.^a Doutora Catarina Brandão (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Esta dissertação apresenta-se em formato de artigo, com vista à submissão a uma revista científica, facilitando assim a divulgação dos resultados à comunidade científica.

Este estudo integra-se na linha de investigação “Desafios da Liderança”, orientada pela professora Catarina Brandão.

A introdução teórica e o design metodológico desta dissertação serviram de base para uma comunicação oral e uma publicação:

Castro, C. & Brandão, C. (2017). *Um estudo exploratório acerca dos desafios da liderança*, CIAIQ 2017 – Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa – 6ª edição, Salamanca. 12 a 14 de julho.

Castro, C. & Brandão, C. (2017). Um estudo exploratório acerca dos desafios da liderança. In Costa, A. P., Tuzzo, S., & Brandão, C. (Eds). *Atas Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, CIAIQ2017*: Vol. 3 (pp. 381-386). ISBN: 978-972-8914-77-6

Resumo

A literatura descreve os líderes como indivíduos que possuem valores excepcionais, grandes capacidades de comunicação e confiança, sendo respeitados pelos que os rodeiam e percebidos como visionários e íntegros (Gaiter, 2013). Adotar um papel de gestão é um processo de aprendizagem e de desenvolvimento que se pode tornar numa experiência exigente a nível físico e psicológico (Hill, 2006). A vivência de emoções negativas no contexto de trabalho pode predispor o trabalhador a efeitos nocivos (Andries, 2011). Estas vivências determinam a ativação do sistema medo, provocando sentimentos de ansiedade, culpa, frustração e preocupação (Hay, 2013), podendo enfraquecer a capacidade do líder moldar e manter a organização cooperativa e produtiva (Watson, 1994). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com recurso à Técnica de Incidentes Críticos a 11 líderes. Os resultados apontam que as representações dos líderes sobre a liderança tendem a modificar-se desde que adotam a posição de líder até à atualidade. As percepções sobre si próprios e sobre o seu cargo modificam-se através da experiência, da resolução de conflitos e da exposição a situações sociais. Os resultados sugerem, ainda, a relação entre o líder e o subordinado como um contexto privilegiado para a ativação do sistema medo do líder. Os líderes reagem às situações críticas adotando uma ou mais estratégias de defesa, sendo a estratégia de *fight* a dominante. Este estudo contribui para o conhecimento acerca das representações, vivências e desafios do líder, providenciando informações pertinentes para compreender a ativação do sistema de autodefesa de indivíduos que ocupam posições de liderança organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Sistema Medo; Técnica dos Incidentes Críticos; Entrevistas Semiestruturadas.

Abstract

Literature presents leaders as individuals with exceptional values, great communication skill, confidence, are respected by others and perceived as visionaries and with integrity (Gaiter, 2013). Embrace a leading role is a learning and development process that can turn into a demanding physical and emotional experience (Hill, 2006). Experiencing negative emotions in the workplace can predispose workers to harmful effects (Andries, 2011). These experiences determine the activation of the fear system, leading to anxiety, guilt, frustration and concern (Hay, 2013), weakening the leader's will to shape and maintain the organization cooperative and productive (Watson, 1994). 11 organizational leaders were submitted to semistructured interviews using the Critical Incidents Technique. It was possible to conclude that the leaders' representations about leadership have changed throughout their journey. Their perceptions about themselves and their position change through experience, conflict resolution and the continuous exposure to social situations. Additionally the results show the relation between leader and subordinated as a privileged context for the leader's fear system activation. The leader reacts to the critical situations while adopting one or more strategies of defense, being the *fight* strategy the dominant strategy. We have identified positive and negative outcomes of these critical incidents arising not only to the leaders but also between the dyad leader-subordinate. This study contributes to the knowledge of the leaders' representations, experiences and challenges, providing useful information to comprehend the activation of the fear system in individuals that embrace a leadership position.

Key-words: Leadership, Fear system, Critical Incidents Technique, Semi structured Interviews.

Ao meu avô que nunca deixou de estar ao meu lado.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Catarina Brandão por todo o apoio, paciência e disponibilidade ao longo de todo este percurso. Obrigada por me ter motivado e desafiado a fazer mais e melhor. Esta dissertação é a “melhor versão de si mesma” graças a si e eu não poderia ter escolhido uma melhor orientadora.

Aos meus pais pela oportunidade que me proporcionaram. Pelo apoio, amor e carinho incondicionais ao longo de toda a minha vida. Sem vocês nunca teria chegado até aqui.

A toda a minha família que esteve e estará sempre unida, mesmo nos momentos mais difíceis da vida. Um obrigado especial a ti, Mariana, por seres a minha melhor amiga e por estares sempre presente. Enquanto o meu percurso académico está a terminar, o teu ainda agora começou e eu espero poder acompanhar de perto esta tua nova etapa.

Ao Nuno por nunca me ter deixado desistir e por ser uma fonte constante de amor, compreensão e de (muita) paciência. É um prazer fazer parte da tua vida.

À Doutora Conceição Matos pelo inestimável apoio e disponibilidade desde o início. Sem si nada disto teria sido possível.

A todos os líderes que tive oportunidade de conhecer e entrevistar pela abertura e partilha das suas experiências. São um exemplo que conto levar para a minha vida profissional.

Obrigada a todos.

Introdução

A maioria dos estudos que se debruçam sobre a liderança partilham a ideia de que os líderes assumem um papel de agente que afeta o desempenho de subordinados, equipas de trabalho e organizações (Lord, 2000). A investigação tem vindo a produzir múltiplas visões sobre a liderança, sendo que a maioria das definições remetem para um processo onde uma influência intencional é exercida sobre indivíduos para guiar, estruturar e facilitar as atividades e relações nos grupos e organizações (Yukl, 1998). Prevalece o foco nas descrições sobre como são (e o que fazem) os gestores eficazes e de sucesso e poucos são os autores que olham para o fenómeno da liderança a partir da perspectiva dos gestores ou que consideram a sua experiência de desenvolvimento no trabalho (Hill, 2010).

O líder está continuamente exposto a situações emocionalmente desafiantes. Segundo Sandahl (2012) a liderança é mais do que o que os gestores esperariam da sua função, envolvendo sentimentos e relações. Os líderes são, muitas vezes, considerados super-heróis (Watson, 1994). Esta visão romantizada da liderança (Grint, 2005), em que os líderes são vistos como sendo plenos e capazes de resolver todos os problemas é, tal como Grint (2005) refere, errónea e contraprodutiva. Para o autor, este modelo de liderança heroico, quase intangível, inibe o próprio desenvolvimento do líder, pois tal como o ser humano comum, os líderes têm ansiedades, inadequações e necessidade de encontrar significado nos seus subordinados (Watson, 1994). Quando um indivíduo ocupa um lugar de supervisão, este pode não corresponder às suas expectativas. À medida que os trabalhadores são promovidos e ocupam novas posições que implicam a gestão de pessoas, estes requererão, tal como qualquer indivíduo num novo posto de trabalho, educação, desenvolvimento e mentoria (Gaiter, 2013).

Os líderes percecionam as suas tarefas com base no planeamento, na organização, coordenação e controlo (Mintzberg, 1990). Assumem que o cargo lhes permite mais autoridade e, conseqüentemente, mais autonomia e liberdade (Hill, 2006) e consideram que devem transparecer confiança, criar relações significativas, motivar e identificar-se com os seus subordinados. Devem ser respeitados e reconhecidos como líderes. A experiência prática e o conhecimento prático e teórico permite ao líder obter reconhecimento, respeito e credibilidade por parte dos subordinados (Jones, 2007).

A literatura define o líder eficaz como um indivíduo disponível e responsivo às necessidades psicológicas e instrumentais dos seus seguidores (Ronen & Mikulincer, 2012).

O líder tem de ser capaz de apoiar em momentos de grande ansiedade, em problemas pessoais do subordinado, ser paciente a dar instruções e explicações e expressar confiança na pessoa. É esperado que o líder crie ligações emocionais para que possa obter o apoio e a cooperação daqueles que lidera, reduzindo o stress no trabalho. Idealmente, é esperado que estejam emocional, física e intelectualmente acessíveis a criar relações significativas (Kahn, 1993). No entanto, e como resultado, os líderes estão em constante risco de se tornarem emocionalmente desgastados, levando a um *burnout*, ao dar tudo de si aos seus subordinados (Kahn, 1993).

A vivência da liderança à luz dos contributos da teoria da vinculação

A Teoria da Vinculação tem inspirado um aumento significativo da investigação no contexto organizacional, sendo adotada enquanto grelha conceptual de análise dos processos de interação entre indivíduos em posição de liderança e subordinados, nomeadamente no estudo das atitudes individuais, do desempenho e das relações sociais no local de trabalho (Mikulincer & Shaver, 2007). A aplicação desta grelha baseia-se no pressuposto de que a orientação de *attachment* tem um papel importante na adoção do tipo de liderança por parte do gestor e na qualidade do apoio que este tem para com o subordinado (Ronen & Mikulincer, 2012). De acordo com a Teoria da Vinculação, os indivíduos constroem representações mentais sobre as suas necessidades de *careseeking* e se estas foram, ou não, atendidas (McCluskey, 2002). A teoria identifica diferentes sistemas responsáveis por respostas distintas face a uma ameaça (Heard, Lake, & McCluskey, 2009): o sistema de *attachment/careseeking* e o sistema de *caregiving* (Bowlby, 1977), o sistema exploratório de partilha de interesses, o sistema sexual e o sistema de autodefesa (McCluskey, 2002). Enquanto o sistema de *careseeking* determina que o *self* perante uma ameaça procure o apoio de um *caregiver* eficaz, o sistema de partilha de interesses entre pares determina a proximidade entre as pessoas e resolve temporariamente o modo como o *self* vivenciou, durante a infância, os sistemas de *caregiving* e *careseeking*. O sistema sexual pressupõe a ativação do sistema de *caregiving*, do sistema exploratório de partilha de interesses e do sistema interno e externo de apoio seguro ou inseguro. Já o sistema de autodefesa deteta o perigo e produz reações que permitem ao indivíduo defender-se (LeDoux, 2000).

O sistema medo integra o sistema de autodefesa e é responsável por detetar o perigo e produzir reações que maximizam a probabilidade de sobreviver a uma situação perigosa da maneira mais vantajosa possível (LeDoux, 2000). Este determina que face ao perigo três estratégias básicas sejam adotadas para a autoproteção: *freeze*, *fight* e *flight* (Heard et al., 2009). A estratégia de *freeze* é caracterizada pela imobilidade ativa que, pela sua violência,

paralisa o indivíduo. O *fight* define-se pela adoção de ações potencialmente destrutivas face à fonte de perigo, determinando um comportamento de ataque. O *flight* é relativo ao comportamento de fuga do indivíduo ou a procura de um esconderijo (Blanchard & Blanchard, 1989).

Este estudo foca a ativação do sistema medo em indivíduos que ocupam posições de liderança e as estratégias que o líder adota quando o seu sistema medo é ativado, bem como a evolução das representações de líderes sobre a liderança. A literatura que explora o desenvolvimento das representações dos líderes ao longo do tempo e a ativação do sistema medo do líder no contexto organizacional é ainda escassa. Conhecer a natureza das situações críticas vividas pelos líderes, os seus comportamentos e estratégias defensivas e o seu impacto, revelam-se importantes fontes de conhecimento para o estudo do comportamento organizacional.

1. Método

A revisão da literatura revela que a vivência dos fenómenos de liderança é uma problemática pouco estudada, pelo que se realizou um estudo exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994), de forma a criar uma familiarização com um fenómeno relativamente desconhecido (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Adota-se uma metodologia qualitativa, que procura “reconstruir” a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido e permite aceder a informações mais profundas e oferecer um ponto de vista recente, natural e holístico sobre os fenómenos (idem). Foram definidas duas questões de investigação:

Q.I. 1: Como se desenvolvem as representações sobre a liderança ao longo do tempo? Esta questão visa explorar e descrever a evolução das representações do líder sobre o que significa ser líder e quais as suas dificuldades, explorando como estas representações se modificam ao longo do tempo, desde que o indivíduo começa a exercer funções de liderança até ao presente.

Q.I. 2. Como é experienciada a ativação do sistema medo pelo líder organizacional? Esta questão pretende identificar como é que o líder gere a ativação do seu sistema medo, explorando a sua vivência de situações experienciadas como críticas.

1.1. Participantes

Participaram no estudo 12 chefes de divisão de uma organização do setor público local do norte de Portugal, sete do sexo feminino (58.33%) e cinco do sexo masculino (41.67%), com idades compreendidas entre os 36 e os 57 anos ($M = 44.83$, $DP = 5.89$). A antiguidade média na organização é de 14,25 anos ($DP = 6.06$), variando entre os seis e os 25 anos; a antiguidade no posto de trabalho encontra-se compreendida entre os cinco e os 10 anos ($M = 7.08$, $DP = 1.73$). Como critério de inclusão definiu-se que os participantes deveriam ocupar uma posição de liderança há mais de cinco anos e menos de 10.

Na medida em que todos os participantes são chefes de divisão, foram (conforme a lei) recrutados por procedimento concursal de entre trabalhadores em funções públicas contratados ou designados por tempo indeterminado, licenciados, dotados de competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direção, coordenação e controlo (Art. 20º, Lei 2/2004, de 15 de janeiro). Todos os participantes deste estudo são líderes que já renovaram a sua comissão de serviço na divisão que chefiam, uma vez que a lei prevê que a mesma seja de duração de três anos, renovável por iguais períodos de tempo. A renovação da comissão de serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos resultados obtidos do chefe de divisão (Art. 23º, Lei 2/2004, de 15 de janeiro).

1.2. Instrumento de Recolha de Dados

A recolha da informação foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, que permitem inquirir abertamente sobre os significados situacionais ou motivos que levaram à ação (Flick, Kardoff, & Steinke, 2004) e introduzir questões que permitem a precisão de conceitos ou obter mais informação sobre o tema (Sampieri et al., 2006).

Por forma a identificar as situações que ativam o sistema medo no líder, recorreu-se à Técnica dos Incidentes Críticos (TIC), que pode ser definida como uma abordagem fenomenológica que tem como foco capturar os processos de pensamento, referências e sentimentos sobre um incidente ou conjunto de incidentes (Chell, 2004). Um incidente crítico (IC) passa por qualquer atividade humana observável que é suficientemente completa em si mesma e permite fazer inferências ou precisões sobre a pessoa que realiza o ato (Flanagan, 1954). São descrições narrativas de situações onde são identificados problemas de adaptação organizacional sistémica e institucional, ou problemas que têm origem nas diferenças entre entidades que interagem entre si (Hettlage & Steinlin, 2006). Em suma, permite aceder à realidade da situação e analisar as atitudes, emoções, comportamentos e habilidades dos indivíduos envolvidos (idem). O ponto de vista, opinião ou experiência dos

participantes são recolhidos para que possam ser analisados e, numa fase final, produzam conhecimento (Sampieri et al., 2006). O rigor da informação recolhida através da Técnica de Incidentes Críticos reside na sua clareza e detalhe (Flanagan, 1954), definindo-se neste estudo o incidente crítico como uma situação em contexto organizacional que ativou o sistema de autodefesa do líder. De forma a reforçar a qualidade dos ICs recolhidos (seguindo Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005) e do estudo, solicitou-se aos participantes que descrevessem duas situações críticas ou difíceis na sua atividade de líder, especificando (1) as circunstâncias do acontecimento, (2) as emoções sentidas, (3) o seu comportamento, (4) o resultado do acontecimento e (5) o impacto da sua vivência.

O guião de entrevista (Apêndice A) integra uma introdução sobre o propósito da entrevista, a garantia de anonimato dos dados e o pedido para registo áudio da entrevista. A primeira parte apresenta questões que permitem a caracterização do participante; na segunda foca-se o percurso do participante enquanto líder e a sua transição para essa posição. Na terceira parte solicita-se a descrição de duas situações vivenciadas como críticas, difíceis ou problemáticas (i.e., os ICs). A validade de conteúdo do guião de entrevista foi avaliada com recurso a três entrevistas de pré-teste com reflexão falada junto de indivíduos da população de estudo que cumpriam os critérios de inclusão definidos. Procedeu-se à reformulação do guião, mantendo-se o foco no objetivo do estudo (Butterfield et al., 2009).

1.3. Procedimento

De modo a identificar participantes para o estudo, procedeu-se ao envio de um pedido de colaboração, via correio eletrónico, ao chefe de divisão de uma organização do setor público local do norte de Portugal, identificando a equipa de investigação, o objetivo e pertinência do estudo, assim como a técnica de recolha de informação a utilizar. Após a resposta afirmativa do dirigente, foi disponibilizada uma listagem dos chefes de divisão da organização, procedendo-se à seleção de 15 chefes de divisão que cumpriam os critérios de inclusão definidos. Essa seleção foi devolvida ao dirigente para validação, conforme acordado previamente. Os participantes foram contactados pela investigadora com o intuito de agendar as entrevistas, que foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, conforme a sua disponibilidade. No início da entrevista fez-se uso da declaração de consentimento informado. Mediante a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas em formato áudio para que fosse possível a preservação da informação e a facilitação do processo de análise de dados. As transcrições das mesmas foram devolvidas

por correio eletrónico aos participantes para validação. Obteve-se validação de 11 das 12 entrevistas realizadas.

1.4. Técnica de Análise de Dados

A informação recolhida foi transcrita e importada para o *software* de análise de dados qualitativos NVivo 11 (QRS)¹, que facilita a organização dos dados (Brandão, 2015). De seguida foi sujeita à análise de conteúdo, que utiliza um conjunto de técnicas com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo do corpo de análise, para garantir que a categorização não introduza desvios nas informações recolhidas (Bardin, 2011). Realizou-se uma leitura flutuante de todo o material transcrito e a codificação do mesmo.

Para assegurar a qualidade das inferências do estudo recorreu-se à transcrição fiel e cuidada do material recolhido, incluindo informações não-verbais – as hesitações, gestos e pausas (Bardin, 2011). O material foi codificado após a validação das transcrições pelos participantes, procurando-se suprimir informação irrelevante e atribuir mais sentido aos dados de interesse (Sampieri et al., 2006). Da codificação resultou um sistema de categorias “misto” (Apêndice B), integrando um processo dedutivo, através do recurso à revisão da literatura e às questões de investigação definidas e, simultaneamente, indutivo, através da informação empírica recolhida (Brandão, 2010). Ao longo do trabalho foram elaborados diários de bordo, anotações, reflexões e fichas de entrevistas que permitiram enriquecer a análise de conteúdo. De forma a garantir uma codificação e um sistema de categorias claro, solicitou-se a colaboração de um segundo codificador, calculando-se o acordo intercodificador em 10% da informação recolhida, o que se traduziu numa entrevista. Obteve-se um nível de acordo entre 98,58%, e 99,99%, acima do que Miles e Huberman (1994) consideram satisfatório, garantindo-se a validade das atribuições de significado segundo uma avaliação e julgamento independente (Chell, 2004). Após a análise e o cálculo do acordo intercodificador, o sistema de categorias tornou a ser revisto, tendo sido três categorias alteradas, dada a sua proximidade conceptual.

Foram recolhidos 19 ICs, numa média de 1,72 ICs por participante. Dois participantes referiram apenas um incidente crítico e 1 participante referiu um IC que não obedecia aos critérios de qualidade definidos, resultando na sua eliminação.

¹QSR NVivo, versão 11.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

2. Apresentação e Discussão dos Resultados

De seguida apresentam-se os resultados obtidos relativos às QIs definidas.

Como se desenvolvem as representações sobre a liderança ao longo do tempo?

Enquanto técnicos, os participantes possuíam representações sobre os atributos de um líder, ou seja, as características, competências e responsabilidades que um líder deveria possuir. Desenvolveram ainda representações acerca do cargo de líder, ou seja, sobre as exigências e especificidades desse cargo; e sobre o relacionamento entre líder e subordinados (ver Quadro 1).

As expectativas que os participantes possuíam sobre os atributos dos líderes vão ao encontro da literatura que indica que se espera que um líder possua o conhecimento, experiência e sabedoria necessários para tomar todas as decisões (Hill & Lineback, 2011). O mesmo é percebido pelos subordinados quando esperam que o líder transmita confiança, sabedoria e adote comportamentos específicos, mostrando-se desapontados quando o líder não apresenta símbolos de poder decisivo (Parker, 2004). Considere-se o discurso de um participante que ilustra esta ideia: *«Sentia que tinha que ter todas as respostas prontas, não tinha... não podia ter dúvidas porque poderia ser visto como um chefe que não está preparado, ou que não tem capacidades e, portanto, estava sempre num estado de alerta e num estado de tensão para ter as respostas prontas.»* (P1). À medida que os participantes ocupavam a nova posição de liderança, começaram a perceber que o líder deve ser mais do que detentor de competências e conhecimentos técnicos, concebendo-o como alguém que domina um tema e trabalha em muitos outros: *«Eu acredito que um chefe tem que saber mais ou menos as tarefas para as quais está a chefiar. Não acho que tenha que saber tudo nem tenha que saber exatamente dominar as matérias todas, mas tem que saber dominar algumas matérias... nós temos que ter o conhecimento, mas não podemos ter expectativas de dominar os assuntos todos, não dominamos, não temos know-how para isso porque vamos chefiar coisas novas.»* (P8). Com efeito, os líderes são definidos pela literatura como onnipotentes, sendo detentores do futuro das suas organizações e colaboradores nas suas mãos; no entanto, estarão sempre dependentes de outros (Grint, 2005). O líder para ser eficiente terá de ser tanto mentor como seguidor (Gaiter, 2013), num processo em que tanto é capaz de moldar, como é moldado pelos seus seguidores (Gardner, 1990). Sendo incapaz de ser um *expert* em todas as funções que controla, terá de depender dos subordinados que o são (Gabarro, 1979).

Quadro 1. Expectativas acerca de ser líder

Expectativa	Verbalizações
Atributos do líder	<p>“... eu achava que tinha que ter todas as respostas, todas as soluções, resolver todos os problemas... tinha que ser um super chefe de divisão que tivesse uma varinha milagrosa.” (P1)²</p> <p>“... deve ser um exemplo para pessoas a todos os níveis, sobretudo para a sua equipa.” (P11)</p> <p>“... o líder deve sempre assumir a responsabilidade pela sua equipa e nunca individualizar as responsabilidades.” (P8)</p>
Cargo	<p>“E eu antes de ser líder, tinha uma noção... claro que não podiam dar tudo, mas que se podiam esforçar um pouco mais e que em termos de reconhecimento, se não fosse de uma maneira, podia ser de outra... E cheguei à conclusão que efetivamente a maior parte dos líderes tenta reconhecer...” (P3)</p> <p>“Se calhar a minha expectativa é que a nossa autonomia fosse um bocadinho maior para que depois, realmente, se pudessem concretizar situações que ainda não consegui concretizar...” (P7)</p> <p>“... a única coisa que para mim me surpreendeu neste lugar de liderança, que me surpreendeu pela negativa, é toda a carga que acaba por estar em cima de nós em termos de avaliação de funcionários, isso é terrível. Porque nós sabemos que é o sistema que gera mais conflitos internos, nós sabemos que estamos obrigados a fazer uma avaliação de desempenho. Sabemos que o modelo não é justo, não é correto, não dá resposta àquilo que é necessário.” (P10)</p>
Relacionamento entre líder e subordinado	<p>“... tinha o objetivo de criar uma dinâmica de equipa dentro da divisão que permitisse que esses resultados fossem atingidos. Ou seja, para aquilo que eu pretendia para a divisão, eu acho que só era possível criando um ambiente entre os colaboradores que fosse propício para esses objetivos poderem ser atingidos naturalmente.” (P9)</p> <p>“Agora, o que eu achava na altura e continuo a ter essa ideia mais ou menos definida é que a equipa reflete um pouco o líder. Ou seja, o comportamento da equipa é um bocadinho o reflexo da pessoa que está a liderar.” (P9)</p> <p>“Eu antes de ser líder achava que dependendo da postura do líder, a equipa vai transmitir tudo ao chefe. Mas cheguei à conclusão que pode haver mais ou menos abertura, mas nunca há abertura total, porque eu sou chefe. E eu achava que não, achava que isso não acontecia pela postura do chefe ser mais agressivo, ser mais autoritário, não ser tão companheiro. E agora apercebi-me que não. Faz parte da estrutura.” (P3)</p>

As expectativas associadas ao relacionamento do líder com os subordinados vão ao encontro do que a literatura define como díade líder-subordinado. A relação líder-subordinado é uma relação de trocas baseada na confiança, em que o líder deve ser capaz de promover um ambiente aberto e de suporte no qual o subordinado pode desenvolver o seu trabalho, esperando-se comprometimento e produtividade (Dienesch & Liden, 1986). O mesmo pode ser observado quando os participantes referem a importância do sentimento de espírito de grupo e trabalho em equipa: «Sem dúvida a colaboração, a criação de um espírito de equipa... era sempre tentar o melhor espírito de equipa possível, aproveitar as boas

² P refere-se ao participante.

ideias de todos, seja quem for, qualquer pessoa tem boas ideias.» (P1). O líder promove uma plataforma segura que propicia nos subordinados o desenvolvimento de processos de crescimento pessoal, como a promoção da criatividade e autonomia, criando um sentimento de participação ativa e progressiva nas tomadas de decisões, sentimentos de lealdade, comprometimento com a tarefa e com a organização (Popper & Mayseless, 2003).

No que concerne às especificidades do cargo, o processo de Avaliação de Desempenho destaca-se. Antes de serem líderes, os participantes consideravam que o líder tinha poder de compensar os subordinados de uma forma justa pelo seu desempenho: *«Passa por eu pensar, na altura, que um líder tem a capacidade de dar tudo ou quase tudo aquilo que o colaborador pede. (...) E cheguei à conclusão que isso não é possível.»* (P3).

Os líderes associam as suas expectativas sobre “o que significa ser líder” à observação que faziam dos respetivos líderes: *«Eu acho que se calhar por nós aqui lidarmos com uma proximidade muito grande de chefias (...). Portanto, eu sabia exatamente o que é que era feito, o que é que era expectável.»* (P10). À semelhança do que observou Hill (2010) em estudos com novos gestores, também os líderes deste estudo começaram a compreender o que significa ser líder através da sua experiência no trabalho, observando os seus líderes/gestores a trabalhar e, posteriormente, através das relações estabelecidas no exercício das suas novas funções e atividades de gestão. Observar os superiores hierárquicos enquanto ocupavam um cargo de técnico permitiu aos agora líderes elaborar teorias acerca da liderança e os atributos que um líder deve possuir.

Quando os participantes passaram a líderes permaneceram com representações sobre os atributos do líder, o cargo e o relacionamento entre líder e subordinado. Algumas das representações que possuíam antes de se tornarem líderes mantiveram-se, traduzindo assim “expectativas confirmadas”. Outras não se confirmaram, traduzindo “expectativas refutadas” (ver Tabela 1). As dificuldades inerentes à relação com o subordinado e a importância do trabalho em equipa são as predominantes no que concerne às expectativas que se mantiveram na transição para a liderança. Também o “volume de trabalho” e a “dificuldade do cargo” parecem não ser fatores surpresa no momento da transição, conforme se observa no discurso de um participante: *«... o meu dirigente tinha o armário assim, cheio de processos para despachar. Como era o substituto dele, ia-me chamar para eu ver os processos e... para ele só os despachar.»* (P6).

Tabela 1. Expectativas confirmadas e refutadas

Tabela 1. Expectativas confirmadas e refutadas			V	P
Expectativas Confirmadas	Atributos do líder	Assumir responsabilidades	2	2
		Conhecimento da equipa	1	1
		Orientar	1	1
		Ser um exemplo	1	1
	Cargo	Volume de trabalho	2	1
		Dificuldade do cargo	1	1
		Fazer a diferença	3	1
		Gestão dos recursos técnicos	2	2
		Mais autonomia	1	1
	Relação com os subordinados	Dificuldade da gestão de conflitos	2	1
		Dificuldade da gestão de recursos humanos	3	1
		Subordinados como espelho do líder	1	1
		Trabalho em equipa	4	3
		Saber tudo	11	3
Expectativas Refutadas	Atributos do líder	Conhecimentos técnicos	6	2
		Conhecimentos das funções dos subordinados	5	2
		Compensações	1	1
	Cargo	Incapaz de ser líder	2	1
		Justiça na Avaliação de Desempenho	1	1
		Mais autonomia	3	2
		Fazer os subordinados felizes	2	1
		Maior distanciamento pessoal	4	2
	Relação com os subordinados	Manter o mesmo relacionamento	2	1
		Trabalho em equipa	2	1
		Sem expectativas	9	5
	Total			67

Legenda: V – Número de verbalizações; P – Nº de participantes que referiram a categoria.

Alguns participantes referem que não possuíam expectativas em relação à posição de liderança antes de serem líderes. A proximidade entre superior hierárquico e subordinados (característica associada à posição de chefia intermédia) poderá ter contribuído para a familiarização em relação às exigências da liderança: *«Não, por acaso não tinha [expectativas]... Quando eu estava no lugar deles havia também este contacto muito próximo com o chefe que cá estava anteriormente. Eu tinha conhecimento desta realidade.»* (P10). Este resultado poderá também ser explicado pela ausência de desejo de ocupar uma posição de liderança. Considere-se o discurso de um participante que poderá ilustrar esta ideia: *«Eu não pensava em líder (...) e aliás só até há muito pouco tempo é que eu penso em líder. Porque eu nunca iria concorrer a um cargo destes... embora pudesse fazê-lo, não tinha essa pretensão... (...) não tinha noção do ser chefe nem sequer da organização, melhor dizendo.»* (P2).

À medida que conhecem as realidades sobre o trabalho de gestão, os agora líderes parecem reavaliar as suas representações quanto às especificidades do cargo, à relação com os subordinados e a ideia que tinham sobre as características e competências de um líder. No que concerne às especificidades do cargo, e tal como identificado anteriormente, o processo de Avaliação de Desempenho parece surgir como uma das principais representações de destaque e que se modificam ao tornarem-se líderes: *«E eu antes de ser líder, tinha uma noção... claro que não podiam dar tudo, mas que se podiam esforçar um pouco mais e que em termos de reconhecimento, se não fosse de uma maneira, podia ser de outra... E cheguei à conclusão que efetivamente a maior parte dos líderes tenta reconhecer...»* (P3). Quando confrontados com a realidade, os participantes parecem compreender que os líderes tentam, efetivamente, contrariar a descrença e desmotivação dos seus subordinados, provocadas pelo processo avaliativo (Mathis & Jackson, 2011). Atendendo à componente altamente burocrática e à sua escassa autonomia nas decisões, o líder na Administração Pública Portuguesa parece sentir-se incapaz de alterar a perceção de injustiça associada à Avaliação de Desempenho neste contexto.

O líder tende a definir-se enquanto um *membro de equipa* e um *elemento facilitador*: *«Não me vejo como líder da equipa, eu vejo-me muito como membro da equipa.»* (P2). A sua posição de liderança parece assim ser entendida como *transitória*: *«(...) eu disse à minha diretora que as minhas malas, eu nunca as desfiz, e esta cadeira não é minha, quando for preciso eu pego e vou outra vez, não estou aqui agarrado.»* (P6). Segundo Hill (2010) os líderes no início do seu percurso concebem o seu papel como fazendo mais daquilo que tinham estado a fazer desde sempre, sendo que a única diferença seria o aumento do poder, do controlo e da responsabilidade. Assim, parece compreensível que os participantes se identifiquem mais com uma posição de técnico e executante.

A *necessidade de aprendizagem contínua* também parece caracterizar o processo de liderança para os participantes: *«Eu continuo a achar que continuo a aprender a ser líder. Não me considero um líder perfeito nem de longe nem de perto, ainda tenho muito que aprender.»* (P5). Tornar-se um líder eficaz requer uma constante aquisição de competências e conhecimentos, mas também uma mudança a nível pessoal (Hill & Lineback, 2011).

A visão que detêm sobre algumas especificidades do cargo que ocupam não parece ser distinta das representações que possuíam antes da transição para a liderança. As expectativas sobre o aumento das responsabilidades, a importância do conhecimento das funções da equipa, a perceção do líder como exemplo de reconhecimento e respeito e figura orientadora dos subordinados encontram-se presentes tanto enquanto eram técnicos como

agora enquanto líderes. No entanto, enquanto alteravam outras percepções sobre si próprios (como vimos acima, não sendo detentores de todo o conhecimento e assumindo uma posição de *caregiver* na relação com os subordinados) de executantes para líderes, as representações sobre o cargo evoluíram.

A transição de uma posição de subordinado, caracterizada pelo trabalho em equipa, para uma posição de liderança parece estar associada a um sentimento de *solidão*. As práticas exigidas ao gestor tendem a torná-lo distante dos subordinados e, conseqüentemente, a isolá-lo da comunidade organizacional. A crença de que o líder é um guerreiro solitário, um indivíduo que através das suas capacidades heroicas e distintas é capaz de liderar, reforça esta ideia de isolamento (Heifetz, 1994).

Do mesmo modo que as teorias sobre a liderança introduzem a ideia diferenciadora entre líder e chefia (e.g., Bass, 1990; Cunha & Rego, 2005; Gardner, 1990), os participantes parecem fazer esta diferenciação: *«Para mim continua a ser diferente. Nesta organização nós temos chefias e temos líderes. Às vezes as chefias são líderes, outras vezes não o são. (...) o líder é aquela pessoa que é capaz de envolver, de cativar... às vezes nas equipas há líderes perfeitamente distintos e que têm mais importância na organização do que a própria chefia.»* (P2). Enquanto os gestores dependem do seu poder legítimo ou coercivo para persuadir, a influência daquele que é considerado líder traduz-se na compreensão de como pode tornar o subordinado mais motivado e capaz de realizar e completar as tarefas e os objetivos (Bass, 1990). O líder e o gestor líder são capazes de se distinguir de outros gestores pela capacidade de pensar a longo termo, de influenciar outros para além daqueles que lidera e capacidade de enfatizar visões intangíveis, valores e motivações nas relações com os subordinados (idem).

Relativamente às dificuldades experienciadas quando adotaram a posição de líder, identificam-se dificuldades associadas às exigências do cargo, aos recursos materiais, às dinâmicas relacionadas com os recursos humanos e os superiores hierárquicos (Tabela 2).

O gestor quando ocupa o posto tende a descobrir que o seu papel é ainda mais exigente que o que antecipava (Hill, 2010). Segundo Hill (2010) os novos líderes são confrontados com a dissonância entre as suas capacidades atuais e o que é requerido para o sucesso no novo posto de trabalho. A transição para o novo contexto de trabalho torna-se ainda mais difícil devido às ideias que não correspondem à realidade, criando, conseqüentemente, falsas expectativas irreconciliáveis. Lidar com o aumento do volume de trabalho, as exigências inerentes aos novos desafios e novas divisões tornam-se fatores difíceis de gerir na transição para a liderança. Aliado à falta de conhecimento técnico e

desconhecimento dos procedimentos específicos da função pública, os líderes enfrentam o desafio de lidar com a sobrecarga de trabalho e equilibrar as demandas pessoais e profissionais (Benjamin & O'Reilly, 2011).

Tabela 2. Dificuldades vivenciadas ao adotar a posição de líder

		V	P
Cargo	Conhecimento técnico	5	2
	Dependência de outros serviços	1	1
	Desconhecimento da função pública	6	3
	Divisão nova	4	6
	Exigência dos desafios	1	1
	Impossibilidade de compensação	8	4
	Liderança indireta	2	1
	Quotas	8	4
	Volume de trabalho	2	1
	Comunicação	1	1
Recursos Humanos	Demonstrar o valor do líder	11	7
	Falta de proximidade	1	1
	Falta de recursos humanos	3	2
	Gestão de conflitos	5	3
	Gestão de recursos humanos	8	3
	Não escolher a equipa	2	2
		Desconhecimento da equipa	2
		Desnível do conhecimento técnico dos subordinados	2
		Moldar-se à equipa	2
		Subordinados desmotivados	1
	Relação com os subordinados	12	5
Recursos Materiais		2	1
Superiores		2	1
Hierárquicos			
Total		94	11

Legenda: V – Número de verbalizações relativas às dificuldades experienciadas; P – Nº de participantes que referiram as dificuldades.

Salienta-se, também, as dificuldades inerentes às recompensas, que embora sejam uma forma de motivar o desempenho dos subordinados, se encontram congeladas na Administração Pública Portuguesa (Lira & Silva, 2015) (e.g., «... *nós motivamos os nossos colaboradores, conseguimos convencê-los de que eles são efetivamente bons colaboradores, (...). Não os conseguimos compensar. Estamos a falar de uma liderança em função pública.*», P3). Do mesmo modo, as quotas surgem como um aspeto problemático. Todo o processo é um sistema penalizador (Carvalho, 2010) que não permite ao líder reconhecer e premiar todos os desempenhos notáveis devido ao estabelecimento de percentagens máximas (Serrano, 2010).

No que concerne às dificuldades relacionadas com os recursos humanos, focam principalmente a relação com os subordinados. No momento em que ocorre a transição para o cargo de chefia, alguns dos participantes tornam-se líderes de colegas de trabalho. Embora as relações de amizade com membros da equipa possam surgir como fatores facilitadores e auxiliar os gestores a conquistar legitimidade, estabelecer relações de confiança, ampliar o conhecimento sobre cada um e criar uma boa atmosfera de trabalho (Amaral & Oliveira, 2016), também podem resultar num problema de legitimação do líder e de exercício da autoridade: «... tive, assim, duas ou três situações em que eu sei que as pessoas me disseram coisas porque me conheciam e tinham uma relação comigo, mais próxima que não era de chefia...» (P2). Consequentemente, a relação do líder com os subordinados não deve ser baseada em controlo e autoridade nem na amizade. Deve ser genuína, sem que nunca se perca o foco: existe para atingir resultados (Hill & Lineback, 2011).

Outra dificuldade que terá sido vivida principalmente no início da transição, foi a de demonstrar o valor enquanto líder, obter reconhecimento, respeito e confiança por parte dos subordinados: «... passar a coordená-los foi uma coisa muito estranha, porque é muito difícil alguém que entra de novo de repente passar a ditar regras sobre pessoas que acham que a idade é um posto. Portanto, não é uma questão de competência, é uma questão de premiar anos de casa...» (P10). O líder precisa de adquirir credibilidade, de trabalhar para que os subordinados, especialmente os mais velhos, o respeitem e confiem na sua competência e carácter (Benjamin & O'Reilly, 2011; Hill & Lineback, 2011).

A dificuldade de gerir subordinados com um desempenho abaixo do desejado parece estar relacionada com o facto de muitos líderes não terem podido seleccionar os subordinados. Vários foram os líderes que relataram o desconhecimento inicial da equipa, a diferença de níveis de conhecimento entre subordinados e a sua desmotivação como fatores que impediram a adaptação à transição para a liderança. Estas dificuldades podem estar relacionadas com o facto dos líderes, na sua maioria, terem sido incentivados a concorrer ao cargo devido ao seu elevado desempenho. Quando deparados com a incapacidade de alterar o desempenho da equipa, pois o mesmo não depende única e exclusivamente de si, os líderes sentem-se frustrados (Benjamin & O'Reilly, 2011; Charan, Drotter, & Noel, 2009; Hill, 2003) e obrigados a moldar-se à equipa. A gestão das dificuldades experienciadas no momento de transição para uma posição de liderança passou pelo recurso aos respetivos superiores hierárquicos e subordinados enquanto *caregivers*, assim como ao trabalho em conjunto com subordinados. O quadro 2 apresenta verbalizações destas estratégias.

Quadro 2. Gestão das dificuldades no processo de transição para a posição de líder

Gestão com os subordinados	Subordinado enquanto <i>caregiver</i>	Superior hierárquico enquanto <i>caregiver</i>
“... acho que nós conseguimos gerir muito bem este processo e aí foi mesmo um processo do “nós”, foi uma construção coletiva, foi uma construção de quem estava já na divisão...” (P2)	“... aí tive a ajuda da responsável de setor, que sempre me esclareceu sobre todas as questões.” (P1)	“... quando passei para chefe de divisão, falei sobre as minhas preocupações e dificuldades com o diretor de departamento e ele disse-me: “Olhe, você tem as qualidades, por isso foi escolhido, o tempo depois há-de encarregar-se de o acalmar e de o fazer-se sentir mais seguro nas decisões.” (P1)

Da análise descrita acima, conclui-se que à medida que as suas perceções de liderança se desenvolvem, os líderes viram-se confrontados com as expectativas que tinham e as diferenças entre o seu novo papel de líder e o cargo anterior de técnico. Isso é coerente com o que Hill (2010) observou. Os participantes descobriram que as suas previsões sobre as suas rotinas estavam em parte incorretas, que as dinâmicas e as exigências eram superiores às aquelas que tinham antecipado. As perceções sobre si enquanto líderes e sobre o cargo modificaram-se através da experiência, da resolução de conflitos e da exposição a situações sociais. Compreenderam como o excesso de trabalho, o conflito e a importância da relação que mantinham com os subordinados eram inerentes ao seu novo papel. Também a representação do líder como especialista e conhecedor de todos os temas deixa de fazer sentido. À medida que começam a agir como líder, começam, também, a aprender a sê-lo.

Como é experienciada a ativação do sistema medo pelo líder organizacional?

A análise dos incidentes críticos permitiu identificar três contextos distintos no âmbito dos quais se identifica a ativação do sistema medo do líder: na interação com a hierarquia, na interação com os subordinados e a nível procedimental (i.e., referente às especificidades do cargo) (Tabela 3).

Tabela 3. Contexto em que ocorreu o incidente crítico

		V	IC	P
Relação com o subordinado	Dificuldade em aceitar o líder como chefia	3	1	1
	Expectativas refutadas do líder	5	2	2
	Atitude negativa do subordinado face às suas funções	6	4	4
	Subordinado num comportamento ilegal	3	2	2
	Equipa desmotivada	4	1	1
	Subordinado conflituoso	1	1	1
Relação com a hierarquia	Nível técnico	5	3	3
	Aproveitamento político	1	1	1
Nível procedimental	Acumulação de funções	2	1	1
	Complexidade da situação	4	2	2
	Necessidade de recursos humanos	1	1	1

Legenda: V – Número de verbalizações relativas ao contexto da situação crítica; ICs – N° de incidentes críticos em que o contexto foi referido; P – N° de participantes que referiram o contexto.

Os contextos identificados vão ao encontro do que se observou sobre as dificuldades vivenciadas pelos participantes ao adotar a posição de liderança (i.e., contextos associados à relação com o subordinado, com os superiores hierárquicos e às especificidades do cargo), assumindo-se como situações críticas, difíceis e problemáticas para o líder.

Quando se considera a reação do líder nestes contextos, percebe-se que alguns participantes identificam a adoção de dois comportamentos (ICs 4, 6, 8, 10 e 17), que surgem de forma sequencial e que traduzem dois momentos durante a vivência do incidente. Nos restantes ICs há referência a apenas um comportamento. Considere-se os ICs onde o líder adotou dois comportamentos. Integrados no primeiro comportamento, foram identificados o *fight*, *flight*, *freeze*, *caregiving* e *careseeking*. No segundo comportamento adotado pelo líder na situação crítica identificou-se *fight*, *caregiving* e *careseeking*.

Quadro 3. Comportamentos adotados pelo líder na situação crítica

Participante	IC	1º M	2º M
1	1		
	2		
2	3		
	4		
3	5		
	6		
4	7		
	8		
5	9		
6	10		
7	11		
	12		
8	13		
	14		
9	15		
	16		
10	17		
11	18		
	19		

Legenda: IC – Incidente Crítico; 1ºM – Primeiro momento do comportamento adotado pelo líder na situação crítica; 2ºM – Segundo momento do comportamento adotado pelo líder na situação crítica; Vermelho: *Fight*; Amarelo: *Flight*; Azul: *Freeze*; Verde: *Caregiving*; Roxo: *Careseeking*.

O comportamento de *fight* tende a caracterizar a vivência das situações críticas identificadas (ver Quadro 3). Surge como a primeira reação e, regra geral, mantém-se nos ICs onde o participante refere a adoção de dois comportamentos. O comportamento *fight* totaliza 16 dos 25 comportamentos identificados nos 19 ICs, sendo que o *freeze* foi identificado em 3 situações críticas. Os comportamentos de *flight*, *caregiving* e *careseeking* foram adotados em 2 situações cada um. O quadro 4 reúne verbalizações que ilustram as várias combinações de comportamentos adotados pelo líder numa situação em que o sistema medo é ativado.

Quadro 4. Verbalizações dos comportamentos adotados

IC	1º comportamento	2º comportamento
6	Freeze “... eu ouço aquilo... foi um choque para mim. Claro que nós ouvimos aquilo pela primeira vez... “onde é que eu estou? O que é que está a acontecer?”	Fight “... como reagi, foi pegar na folha que ele me estendeu com o pedido de mobilidade e assinar. Se o colega não está satisfeito, eu concordo com a sua saída. Esta foi a minha atitude.”
9	Flight “Pensei mais do que uma vez “vou ter que dizer que desisto, não consigo fazer mais, portanto arranje alguém para vir para o meu lugar e eu vou para técnico outra vez”.”	Fight “Eu falava, eu explicava só por palavras, não tinha para lhe mostrar. Eu explicava o trabalho que tínhamos, a quantidade de trabalho que tínhamos, os poucos técnicos que tinha para dar conta deste trabalho todo.”
4	Fight “Eu reagi muito mal, então reagi tão mal que disse ao senhor para se despedir!”	Careseeking “... é a pessoa que trabalha mais comigo ... e eu tive aqui imensas conversas com ela, a dizer: nós temos que fazer qualquer coisa com isto, isto não pode ser assim.” Caregiving “... mas tivemos que fazer ali um trabalho de reconhecimento... tivemos que ajudá-lo a descobrir possibilidades dentro dele próprio.”

A reação do líder num primeiro momento traduz-se numa das três estratégias defensivas propostas por Heard e colaboradores (2009): *fight*, *flight* e *freeze*, sendo o comportamento de *fight* o dominante. Isto poderá ser explicado pelo facto de os gestores serem pressionados para serem experts técnicos, para conceber sistemas racionais e emocionalmente neutros e para incorporar estruturas que resolvam problemas, para que tomem decisões e executem o trabalho (Watson, 1994). Na visão de Heifetz (1994), na perspetiva daquele que lidera, os seus seguidores conferem-lhe poder em troca de serem libertados dos seus problemas, preocupações e frustrações. Se o líder mostrar relutância ou dificuldade em resolver os problemas, será encarado como incapaz. Heard e colaboradores (2009) defendem que quando o *self* perceciona ameaça ao seu bem-estar, o sistema medo e o sistema de vinculação podem ser ativados simultaneamente, sendo que o sistema medo produz respostas comportamentais mais rápidas do que o sistema de vinculação. No entanto, a adopção de *caregiving* e *careseeking* num primeiro momento permite perceber que: (1) o líder é capaz de estabelecer relações caracterizadas por elevados níveis de confiança, interação e apoio (Dienesch & Liden, 1997) que vão para além do que é exigido pelo contrato de trabalho (Sparrowe & Liden, 1997); (2) não só os subordinados experienciam atitudes de *caregiving* por parte do líder, também o líder encontra figuras de apoio dentro da equipa. O modo como o líder se relaciona com os subordinados é frequentemente diferenciado, estabelecendo relações de troca elevada qualidade com apenas alguns membros (Dienesch

& Liden, 1997). Um *self* e, consequentemente, um líder seguro, numa situação crítica, problemática e difícil ativará o seu sistema de vinculação e tanto será fonte de apoio para os seus subordinados, como procurará apoio para a resolução da situação (Heard et al., 2009). Invariavelmente, até mesmo líderes de perfil superior necessitam de receber apoio para desempenhar o seu papel (Hudson, 2013).

Os sentimentos vivenciados pelo líder na situação crítica estão sistematizados na Tabela 4. Os sentimentos negativos dependem do modo como o indivíduo interpreta a natureza da ameaça e as suas consequências (Heard et al., 2009). O líder, confrontado ou culpabilizado por um resultado negativo, sente raiva, frustração e aborrecimento (Lazarus, 1991). Se a responsabilidade por um incidente negativo é interiorizada, as emoções sentidas são, maioritariamente, autofocalizadas envolvendo, por um lado, emoções relacionadas com ansiedade (stress e medo) (Lazarus, 1991) e, por outro, emoções autoconscientes (desmotivação e revolta) (Lewis & Haviland, 1993).

Tabela 4. Sentimentos vivenciados pelo líder

	V	ICs	P
Desmotivação	20	17	11
Injustiça	7	3	3
Medo	7	4	4
Motivação	3	2	2
Revolta	7	5	5
Stress	10	6	6
Tristeza	7	4	4
Total	61	41	41

Legenda: V – Número de verbalizações relativas aos sentimentos vivenciados; ICs – Nº de incidentes críticos em que o sentimento foi referido; P – Nº de participantes que referiram o sentimento.

Os participantes descreveram a razão pela qual identificaram a situação como crítica (ver Quadro 5).

Quadro 5. Avaliação do líder da situação crítica

Avaliação	Descrição
Aproveitamento político	Houve um aproveitamento político da situação pelos seus superiores hierárquicos.
Complexidade do procedimento	O procedimento específico da sua divisão complexo e com um elevado volume de tarefas.
Confronto com o munícipe	Os distúrbios e confrontos entre o líder, os seus subordinados e os munícipes eram críticos.
Em causa o funcionamento da divisão	As ações do subordinado puseram em causa o bom funcionamento da divisão.
Especificidade da situação	O subordinado encontrava-se a atravessar um momento da vida pessoal complicado e vertia a suas frustrações para a equipa.
Incapacidade de gerir a expectativa que foi refutada	As expectativas sobre o subordinado foram refutadas.
Falta de Competências	O participante considerou-se incapaz e sem competências para controlar ou gerir a situação.
Não reconhecido como chefia	O participante não foi reconhecido como chefia/líder.
Ocorreu nas costas do líder	A situação ocorreu sem o seu conhecimento.
Subordinado problemático e conflituoso	O subordinado era problemático e conflituoso nas relações.

As avaliações do líder parecem traduzir três razões-chave para que as situações sejam entendidas como críticas: (1) a situação decorre da relação/interação com outros (i.e., “aproveitamento político”, “confronto com o munícipe”, “em causa o funcionamento da divisão”, “não reconhecido como chefia”, “ocorreu nas costas do líder” e “subordinado problemático e conflituoso”); (2) a situação decorre das especificidades associadas ao cargo/divisão (i.e., “complexidade do procedimento” e “especificidade da situação”); e (3) a situação decorre dos atributos do líder (i.e., “incapacidade de gerir a expectativa do líder” e “falta de competências”).

Relativamente ao impacto da situação crítica, este deu-se a nível do líder e da equipa (Tabela 5). Ao nível do impacto no líder, verifica-se a identificação de consequências negativas, como a desmotivação «*eu naquele dia vi que todo o esforço que eu tinha feito não tinha valido de nada (...) isso mexe connosco, altera as nossas emoções.*» (P3) e mudança de atitude «*(...) eu passei a ser uma pessoa carregada, com um ar carregado, deixei de ser aquela pessoa sempre com um ar bem-disposto.*» (P6). Também ao nível da saúde do líder a situação acarretou consequências negativas: «*... fui ao médico, a um cardiologista,*

expliquei-lhe tudo o que me tinha acontecido... e ele disse-me “olhe, o que o senhor teve foi um enfarte que correu mal... para o enfarte”.» (P6).

Tabela 5. Impacto da situação crítica

		V	ICs	P
No líder	Aumento da atenção dada aos processos	2	1	1
	Capacidade de negociação	2	1	1
	Confirmação da gestão adequada da situação	4	2	2
	Contributo positivo para os outros	1	1	1
	Desenvolvimento pessoal	4	3	3
	Desmotivação	2	2	2
	Experiência	4	2	2
	Mudança de atitude	1	1	1
	Saúde	2	1	1
	Questionar o seu comportamento	1	1	1
Na equipa	Conflito com o líder	3	1	1
	Sentimento de coesão	7	5	4
	Sentimento de injustiça	2	1	1
	Sentimento de responsabilidade	1	1	1
	Sem impacto	4	3	3

Legenda: V – Número de verbalizações relativas ao impacto vivenciado pela situação crítica; ICs – Nº de incidentes críticos em que o impacto foi referido; P – Nº de participantes que referiram o impacto.

Embora se pudesse considerar que a ocorrência de situações críticas acarretaria apenas consequências negativas para o líder e para a sua equipa, os resultados sugerem que o contrário também pode ser verificado. Relativamente ao impacto positivo no líder, identificam-se o *aumento da atenção dada aos processos*, a *capacidade de negociação*, a *confirmação da gestão adequada da situação*, o *contributo positivo para os outros*, o *desenvolvimento pessoal* e a *experiência*.

Considere-se agora o impacto das situações na equipa do líder. A literatura sugere que os comportamentos de confronto do líder resultam, muitas vezes, em consequências negativas na relação com o subordinado (Carlson, Ferfusion, Hunter, & Whitten, 2012): (1) conflito e mal-estar na equipa: «*Nem todas as pessoas que trabalham comigo compreenderam a posição (...) muita gente que entrou em conflito comigo por eu ter transmitido esta ilegalidade.*» (P5); e (2) sentimento de injustiça: «*Para a equipa também acho que foi bastante frustrante porque se sentiram injustiçados.*» (P11). No entanto, quando o líder assume o papel de *caregiver*, apoiando na resolução de assuntos, dificuldades ou constrangimentos, o subordinado foca a sua atenção em atingir objetivos, procurar desafios e desenvolver competências (Popper & Mayseless, 2003). Isto remete para o impacto positivo que as situações críticas tiveram na equipa do líder. Quando o líder se encontra

envolvido e disponível na resolução das situações críticas com a equipa, observa-se uma relação de maior reciprocidade, entrega pessoal e dedicação (Sparrowe & Liden, 1997). Isso verifica-se nos resultados, criando um maior sentimento de responsabilidade, coesão e confiança (*«Eu acho que as pessoas que nos rodeiam sempre que existe algum desafio que é superado com a colaboração do líder, eu acho que se estabelece ali alguma confiança. Acho que isso ajuda.»*, P9).

A análise da vivência da ativação do sistema medo do líder permite concluir alguns aspetos. Apesar das situações críticas poderem ocorrer em diversos contextos, o contexto que parece estar mais associado à ativação do sistema medo é aquele em que o líder se relaciona com o subordinado, o que parece estar em concordância com a ideia de que uma das maiores dificuldades que o líder vivencia passa pela sua relação com os subordinados (Hill & Lineback, 2011). Os sentimentos identificados são na sua maioria de natureza negativa, uma vez que, quando experienciado, o medo traduz sentimentos subjetivos de apreensão e ameaça, assim como as alterações fisiológicas associadas (Ohman, 2008). Contudo, para além do impacto predominantemente negativo, as situações vivenciadas podem propiciar ao líder um ambiente de desenvolvimento, experiência e aprendizagem. Especialmente quando se deparam com o primeiro desafio crítico na sua posição de liderança. Assim, no momento em que o líder volta a confrontar-se com o mesmo tipo de situação, já terá aprendido a lidar com a mesma (Hirigoyen, 2002).

3. Conclusão

Este estudo aprofunda o conhecimento acerca da evolução das representações dos líderes sobre a liderança e como é experienciado a ativação do seu sistema medo. Conclui-se que a gestão e a liderança são principalmente aprendidas a partir das experiências no trabalho – fazendo, observando e interagindo com os outros. Dadas as complexidades das novas responsabilidades, no momento em que ocupam o cargo de líder, independentemente do seu nível de competência, o novo líder necessita de apoio e auxílio dos outros (Hill, 2013). Os participantes parecem considerar que o seu desenvolvimento e as suas representações são moldadas pelos seus relacionamentos interpessoais. A literatura (Hill, 2010) sublinha a importância dos líderes dedicarem tempo e energia a construir uma rede de relações de desenvolvimento (hierarquicamente superiores e inferiores). A partir dessas relações os potenciais líderes podem aprender mais através da sua própria experiência na posição de líder e do apoio emocional que recebem dos seus subordinados.

Os líderes devem cada vez mais aliar as competências técnicas às comportamentais, no sentido de melhorar os relacionamentos interpessoais, o bem-estar individual e alcançar os resultados pretendidos (Chiavenato, 2004). A ocorrência de situações críticas pode ter uma influência séria no líder e na sua relação com a equipa, podendo resultar em consequências negativas bastante abrangentes e com impacto significativo. Quando as experiências negativas em ambiente de trabalho são recorrentes podem conduzir a um comprometimento da saúde física e mental do líder, incluindo o *burnout* (Kahn, 1993). O objetivo deste estudo prendia-se com a identificação destas situações críticas em líderes organizacionais. A este nível, identificam-se consequências positivas e negativas com impacto no líder e nas suas relações. A clara dominância das consequências negativas, principalmente no líder e na relação com a equipa, sublinha a importância e pertinência deste estudo. Os resultados enfatizam, também, a importância de refletir sobre as dinâmicas comportamentais em meios organizacionais e de definir estratégias capazes de minimizar potenciais situações críticas.

Este estudo apresenta algumas limitações. Teria sido positivo inquirir líderes de organizações do setor privado, dado que as organizações da função pública possuem características que podem moldar as atitudes e comportamentos dos líderes face às suas exigências. Desse modo, teria sido possível ter uma visão mais abrangente tanto da evolução das representações como das situações críticas que ativam o sistema medo. Também a adoção da técnica de histórias de vida como método de investigação poderia ter permitido obter uma visão mais profunda da evolução dos participantes como líderes e a evolução das suas representações ao longo do tempo.

Este estudo permitiu aceder a dados acerca da diáde líder - subordinado, do processo de transição para a liderança³ e das características profissionais que os participantes consideravam que possuíam antes e depois de adotar o cargo de liderança, que não foi possível apresentar aqui. Estes resultados poderão ser ponto de partida para investigações futuras para aprofundar a compreensão das vivências da transição para a liderança, permitindo uma visão mais abrangente das diferentes dimensões associadas às mesmas.

A literatura tem vindo a focar-se nas visões sobre líderes eficazes e de sucesso e poucos autores olham para o fenómeno a partir da perspetiva dos líderes ou consideram a experiência de desenvolvimento no trabalho. Este trabalho representa um contributo valioso

³ E.g.: o que levou à decisão de se tornarem líderes, fatores que facilitaram a transição e o impacto no líder.

na desmistificação da visão do líder como um herói que não possui medos, nem falha, permitindo desenvolver uma conceção mais humana dos líderes organizacionais. Representa, igualmente, um ponto de partida para o estudo de uma problemática ainda pouco explorada – a ativação do sistema medo do líder organizacional.

Referências Bibliográficas

- Amaral, R. & Oliveira, L. (2016). Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373-392.
<https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Andries, A. (2011). Positive and Negative Emotions within The Organizational Context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9), 27-39.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452-472.
- Blanchard, R., & Blanchard, D. (1989). Antipredator Defensive Behaviors in a Visible Burrow System. *Journal of Comparative Psychology*, 103(1), 70-82.
- Bogdan, R. C. & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento não publicada. FPCEUP, Porto.
- Brandão, C. (2015). [Book review] P. Bazeley and K. Jackson, Qualitative Data Analysis with NVivo (2nd ed.), *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 492-494, doi: 10.1080/14780887.2014.992750
- Bowlby, J. (1977). The making and breaking of affectional bonds. *The British Journal of Psychiatry*, 130(5), 421-431
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497.

- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- Carvalho, J. (2010). Avaliação do desempenho nas autarquias da região do Algarve: um estudo descritivo. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve, Algarve.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In Cassel, C. & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage publications, Lda (Cap. 5).
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flick, U., Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications, Lda.
- Gaiter, D. J. (2013). Facets of Leadership. *Neurodiagnostic Journal (ASET - The Neurodiagnostic Society)*, 53(4), 323-327.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities (Management, Work and Organisations)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hay, A. (2013). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524.
doi:10.1177/1350507613483421
- Healthcare Executive (2012). Leadership: how do leaders eliminate fear? *Foundation of the American College of Healthcare Executives*, 27(5), 42. ISSN: 0883-5381
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (Eds.). (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Theory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Ltd.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leaders without easy answers*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Hettlage, R. & Steinlin, M. (2006). The Critical Incident Technique in Knowledge Management-Related Contexts. *Ingenious Peoples Knowledge*.
- Hill, L. A. (2006). Becoming the Boss. *Harvard Business Review*, January.
- Hill, L. A. (2010). *Aprender a ser gestor*. Lisboa: Atual Editora.
- Hill, L. A. & Lineback, K. (2011). *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hirigoyen, M. (2002). *O Assédio no Trabalho*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147-159. doi:10.1037/mgr0000003
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the Caregivers: patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563.
- Kotter, J. P. (1990) *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- LeDoux, J. (2000). *O cérebro Emocional: As Misteriosas Estruturas da Vida Emocional*. Portugal: Editora Pergaminho.
- Lei nº 2/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004 – 1ª Série: Lisboa: Assembleia da República.
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171.
- Lord, R. G. (2000). Leadership. In A. E. Kazdin, A. E. Kazdin (Eds.), *Encyclopedia of psychology, Vol. 4* (pp. 499-505). Washington, DC, US; New York, NY, US: American Psychological Association. doi:10.1037/10519-216
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (2011). *Human resource management*. Cincinnati: South Western College Publication.
- McCluskey, U. (2002). The dynamics of attachment and systems-centered group psychotherapy. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 6(2), 131-142. doi:10.1037/1089-2699.6.2.131
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (Eds.). (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics, and Change*. London: The Guilford Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (2ª Ed.). London: Sage Publications.
- Ohman, A. (2008). Fear and Anxiety: Overlaps and Dissociations. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. F. Barret (Eds.). *Handbook of Emotions*. New York: Guilford Press.

- Parker, M. (2004). Becoming manager or the werewolf looks anxiously in the mirror, checking for unusual facial hair. *Management Learning*, 35(1), pp. 45-59.
- Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Sandahl, C. (2012). Role, Goal and Context: Key Issues for Group Therapists and Group Leaders. In Y. Agazarian. *Systems-Centred Theory and Practice: The Contribution of Yvonne Agazarian* (pp.77-88). London: Karnac Books, Ltd.
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Watson, J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. London: Routledge.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Apêndice A – Guião da entrevista

Guião de Entrevista

Introdução

O meu nome é Catarina Castro e encontro-me a frequentar o 5º ano do Mestrado Integrado em Psicologia, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Esta entrevista insere-se na minha dissertação de Mestrado, que procura compreender as **dificuldades dos líderes no contexto organizacional**. Estamos interessados em líderes que exercem a sua função há mais de 5 e menos de 10 anos, daí a importância de contarmos com a sua colaboração.

Todos os dados recolhidos serão utilizados para fins estritamente académicos, sendo que em momento algum será identificado o seu nome ou o da organização a que pertence, assegurando-se, assim, o anonimato.

Esta entrevista será dividida em duas partes. Na primeira parte gostaria que focasse o seu percurso enquanto líder. Na segunda parte pedir-lhe-ei que recorde e descreva acontecimentos ou situações em que sentiu dificuldades e como reagiu perante as mesmas no seu contexto de trabalho.

Peço-lhe autorização para gravar a entrevista, de forma a assegurar a qualidade do estudo. Posteriormente ser-lhe-á devolvida a transcrição da entrevista para que a possa validar.

1ª Parte

Informações Sociodemográficas

Idade:

Sexo:

Função que desempenha:

Antiguidade na organização:

Antiguidade no posto de trabalho:

2ª Parte

Gostaria que começasse por pensar no seu percurso enquanto líder. Ou seja, peço-lhe que recorde o seu percurso ao longo do tempo, desde a posição que ocupava anteriormente até à transição para a função atual, de líder.

1a. Como se via antes de adotar o cargo de chefia a nível profissional? Ou seja, se tivesse que se descrever nessa altura em termos profissionais, o que diria?

1b. Como se via antes de adotar o cargo de chefia a nível pessoal? Ou seja, se tivesse que se descrever nessa altura em termos pessoais, o que diria?

2. Fale-me sobre o processo de transição para chefia.

3. Que dificuldades sentiu quando começou a gerir uma equipa?

4. Pense nas expectativas que possuía sobre ser líder antes de ocupar uma posição de liderança.

a. Fale-me sobre as expectativas que tinha e que foram confirmadas

b. Fale-me sobre as expectativas que tinha e que foram refutadas

3ª Parte

Agora gostaria que pensasse em algumas situações que tenha vivenciado na sua posição de liderança e que tenham sido percebidas por si como desafiantes, difíceis ou problemáticas. De forma a apoiá-lo na descrição da situação temos aqui esta folha que

sinaliza os diferentes elementos que gostaria que descrevesse em relação as duas situações que tenha vivido na sua posição de liderança [dar folha de instruções ao entrevistado].

Peço que se foque numa primeira situação que tenha vivenciado enquanto líder e que tenha sido percebida como sendo desafiante, difícil ou problemática. Peço-lhe que descreva:

1. As circunstâncias da situação percebida como crítica: o que se estava a passar?
2. Sentimentos vivenciados: descreva o que sentiu nessa situação.
3. Como reagiu: descreva o que fez e o que disse.
4. Avaliação da situação: descreva o que pensa ter sido a razão que levou a que a situação fosse vivida como desafiante, difícil ou problemática.
5. Descreva o impacto que considera que a vivência desta situação teve em si e nos que o rodeiam, em contexto de trabalho.

Peço agora se foque numa segunda situação que tenha vivenciado enquanto líder e que tenha sido percebida como sendo desafiante, difícil ou problemática. Peço-lhe que descreva:

As circunstâncias da situação percebida como crítica: o que se estava a passar?

1. Sentimentos vivenciados: descreva o que sentiu nessa situação.
2. Como reagiu: descreva o que fez e o que disse.
3. Avaliação da situação: descreva o que pensa ter sido a razão que levou a que a situação fosse vivida como desafiante, difícil ou problemática.
4. Descreva o impacto que considera que a vivência desta situação teve em si e nos que o rodeiam, em contexto de trabalho.

Muito obrigada. Já tenho muita informação rica para o estudo. Existe mais alguma ideia que gostaria de desenvolver ou algo que não foi abordado que gostaria de mencionar e que poderá contribuir para esse estudo?

Dou então por terminada a entrevista.

Apêndice B – Sistema de Categorias

Antes de ser líder	Referências relativas à época anterior à ocupação do cargo de liderança.				
	Expectativas Confirmadas	Referências às expectativas confirmadas sobre a liderança identificadas anteriores à ocupação do cargo de liderança.			
		Atributos do líder	Referências relativas às expectativas confirmadas dos atributos do líder.		
			Assumir responsabilidades		
			Conhecimento da equipa		
			Orientar		
			Ser um exemplo		
		Cargo	Referências às expectativas confirmadas das exigências e especificidades do cargo de líder.		
			Mais autonomia		
			Volume de trabalho		
			Dificuldade do cargo		
			Fazer a diferença		
		Gestão de Recursos Técnicos			
		Relação com os subordinados	Referências às expectativas confirmadas das exigências, especificidades e dinâmicas da relação entre o líder e a sua equipa.		
			Trabalho em equipa		
			Dificuldade da gestão de recursos humanos		
			Subordinados como espelho do líder		
			Dificuldades da gestão de conflitos		
	Expectativas Refutadas	Referências às expectativas refutadas sobre a liderança identificadas anteriores à ocupação do cargo de liderança.			
		Atributos do líder	Referências às expectativas refutadas dos atributos do líder.		
			Saber tudo	Conhecimento das funções dos subordinados	
				Conhecimentos técnicos	
		Cargo	Referências relativas às expectativas refutadas das exigências e especificidades do cargo de líder.		
			Mais autonomia		
			Justiça na Avaliação de Desempenho		
			Incapaz de ser líder		
			Compensações		
Relação com os subordinados		Referências relativas às expectativas refutadas das exigências, especificidades e dinâmicas da relação entre o líder e a sua equipa.			
		Manter o mesmo relacionamento			
		Maior distanciamento pessoal			
		Trabalho em equipa			
		Fazer os subordinados felizes			
Sem expectativas		Referências à ausência de expectativas em relação à liderança por parte do líder.			
Enquanto líder		Referências à época de ocupação do cargo de liderança.			
		Visão sobre a posição que ocupam	As referências relativas à visão do líder sobre o seu cargo de chefia.		
	Atributos do líder		Referências às visões e representações dos líderes sobre os atributos do líder.		
			Assume as responsabilidades		
			Competências		
			Conhecimentos técnicos		
			Líder não é chefia		
			Não se desliga do trabalho		
			Não sabe tudo		
	Ser um exemplo				

			Orientar		
			Conhecimento da equipa		
		Cargo	Referências às visões e representações dos líderes sobre o cargo que ocupam.		
			Implica uma aprendizagem contínua		
			Posição temporária		
			Processo solitário		
		Relação com os subordinados	Referências às visões e representações dos líderes sobre as dinâmicas da relação entre o líder e a sua equipa.		
			Membro da equipa		
			Adaptável		
			Dificuldade		
			<i>Caregiver</i>		
			Motiva os subordinados		
			Envolve os subordinados		
	Dificuldades	Referências às dificuldades que o líder vivenciou na transição para a posição de liderança.			
		Cargo	Referências às exigências e especificidades do cargo como dificuldade do líder.		
			Conhecimento técnico		
			Dependência de outros serviços		
			Desconhecimento da função pública		
			Divisão nova		
			Exigência dos desafios		
			Impossibilidade de compensação		
			Liderança indireta		
			Quotas		
			Volume de trabalho		
		Recursos Humanos	Referências aos recursos humanos como dificuldade do líder.		
			Comunicação		
			Demonstrar o valor do líder		
			Falta de proximidade		
			Falta de recursos humanos		
			Gestão de conflitos		
			Gestão de recursos humanos		
			Não escolher a equipa	Referências à impossibilidade de escolher os membros da sua equipa como dificuldade do líder.	
				Desconhecimento da equipa	
				Desnível do conhecimento técnico dos subordinados	
				Moldar-se à equipa	
				Subordinados desmotivados	
			Relação com os subordinados		
		Recursos Materiais	Referências aos recursos materiais como dificuldade do líder.		
		Superiores Hierárquicos	Referências às dificuldades com os superiores hierárquicos do líder.		
		Gestão das dificuldades	Referências às estratégias de gestão que o líder adota face às dificuldades vivenciadas.		
	Gestão com os subordinados				
	Subordinados enquanto <i>caregiver</i>				
	Superior hierárquico enquanto <i>caregiver</i>				
	Incidentes Críticos	Referências às situações identificadas pelo líder como desafiantes, difíceis ou problemáticas.			
		Referências ao contexto em que os acontecimentos críticos ocorreram.			

Contexto em que ocorreu a situação	Relação com o subordinado	Referências a situações decorrentes das dinâmicas relacionais estabelecidas com subordinados do líder.	
		Dificuldade em aceitar o líder como chefia	
		Expectativas refutadas do líder	
		Atitude negativa do subordinado face às suas funções	
		Subordinados num comportamento ilegal	
		Equipa desmotivada	
		Subordinado conflituoso	
	Relação com a hierarquia	Referências a situações decorrentes das dinâmicas relacionais estabelecidas com superiores hierárquicos do líder.	
		Nível técnico	
		Aproveitamento político	
	Nível procedimental	Referências a situações decorrentes das exigências procedimentais da divisão em que o líder está inserido.	
		Acumulação de funções	
		Complexidade da situação	
		Necessidade de recursos humanos	
Comportamentos adotados pelo líder	Comportamentos adotados pelo líder na situação crítica.		
	1º comportamento adotado	1º comportamento adotado pelo líder na situação crítica.	
		Flight	Comportamentos do líder caraterizados pelo evitamento do perigo ou fuga. Referências a situações em que o líder se retira da situação são codificadas nesta categoria.
		Fight	Comportamentos do líder caraterizados pela intervenção/confronto defensivo.
	Freeze	Comportamentos do líder caraterizados pela passividade/inércia. Referências a situações em que o líder não se manifesta, permanecendo em silêncio são codificadas nesta categoria.	
	2º comportamento adotado	2º comportamento adotado pelo líder na situação crítica.	
		Líder enquanto caregiver	Comportamentos do líder caraterizados prestação de apoio ao subordinado.
		Subordinado enquanto caregiver	Comportamentos do líder caraterizados pela procura de apoio num subordinado para lidar com a situação.
		Fight	Comportamentos do líder caraterizados pela intervenção/confronto defensivo.
	Sentimentos vivenciados pelo líder	Os sentimentos vivenciados pelo líder durante a situação crítica.	
Desmotivação			
Iniustica			

		Medo	
		Motivação	
		Revolta	
		Stress	
		Tristeza	
	Avaliação da situação	Avaliação da situação e fatores que levaram o líder a perceber como crítica, difícil ou problemática.	
		Aproveitamento político	Verbalizações em que o participante considera que houve um aproveitamento político da situação pelos seus superiores hierárquicos.
		Complexidade do procedimento	Verbalizações em que o participante considera o procedimento específico da sua divisão complexo e com um elevado volume de tarefas.
		Confronto com o munícipe	Verbalizações em que o participante considerou os distúrbios e confrontos entre o líder, os seus subordinados e os munícipes como críticos.
		Em causa o funcionamento da divisão	Verbalizações em que o participante considera que o subordinado pôs em causa, através das suas ações, o bom funcionamento da divisão.
		Especificidade da situação	Verbalizações em que o participante considera que o seu subordinado encontrava-se a atravessar um momento da vida pessoal complicado e vertia a suas frustrações para a equipa.
		Incapacidade de gerir a expectativa que foi refutada	Verbalizações em que o participante considera que as suas expectativas sobre o subordinado foram refutadas.
		Não reconhecido como chefia	Verbalizações em que o participante considera não ter sido reconhecido como chefia/líder.
		Falta de competências	Verbalizações em que o participante considera-se incapaz e sem competências para controlar ou gerir a situação.
		Ocorreu nas costas do líder	Verbalizações em que o participante considera que a situação ocorreu sem o seu conhecimento.
		Subordinado problemático e conflituoso	Verbalizações em que o participante considera que o seu subordinado era problemático e conflituoso nas suas relações interpessoais.
	Impacto da situação crítica	O impacto, ou seja, os resultados percebidos da situação crítica pelo líder.	
		No líder	Referências ao impacto no líder das situações críticas.
			Aumento da atenção dada aos processos
			Capacidade de negociação
			Confirmação da gestão adequada da situação
			Contributo positivo para os outros
			Desenvolvimento pessoal
			Desmotivação
			Experiência
			Mudança de atitude
			Nível de saúde
			Questionar o seu comportamento
		Na equipa	Referências ao impacto na equipa do líder das situações críticas.
			Conflito com o líder
			Sem impacto
			Sentimento de coesão
			Sentimento de injustiça
			Sentimento de responsabilidade